



«Утверждено»
Общим собранием членов
Ассоциации развития кластеров и
технопарков России

Протокол № 33 от «04» февраля 2020 г.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АССОЦИАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2024 г.

(новая редакция)

Москва
2020



Оглавление

1. АССОЦИАЦИЯ СЕГОДНЯ: СИЛЬНЫЕ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ.....	3
2. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ	9
3. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	12
4. ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ	13
5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	14

1. АССОЦИАЦИЯ СЕГОДНЯ: СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ

Ассоциация развития кластеров и технопарков России (АКИТ РФ) – ведущая общественно-деловая организация России, объединяющая организации технологической и промышленной инфраструктуры в целях совершенствования условий социально-экономического развития и реализации научно-промышленного потенциала страны. При разработке стратегии проведен анализ сильных и слабых сторон Ассоциации. Здесь и далее проведенный анализ относится как к сообществу членов Ассоциации, так и к ее аппарату.

К **сильным сторонам** АКИТ РФ относятся следующие:

- Широкая география членов Ассоциации (федеральный охват). В состав Ассоциации входят 82 члена, осуществляющие деятельность на территории 42 регионов России.
- Наличие сильной команды, высокий уровень профессионализма и опыт реализации проектов в сфере развития промышленных кластеров, технопарков, привлечения государственной поддержки в промышленность. Гибкость и оперативность команды.
- Репутация, подтвержденная многолетним опытом и масштабными положительными результатами деятельности.
- Вовлеченность на федеральном уровне в реализацию действующих мер поддержки, позволяющих привлекать государственную финансовую поддержку на федеральном уровне (промышленные кластеры, технопарки, особые экономические зоны).
- Наличие налаженных каналов коммуникации с федеральными и региональными органами власти, ведущими общественными и деловыми организациями, активное участие в различных экспертных советах

(Государственная Дума, Минпромторг России, Минэкономразвития России, Минкомсвязь России, ОНФ, Деловая Россия, РСПП и др.).

- Наличие сильных членов и партнеров среди крупных финансово-промышленных групп и ведущих промышленных предприятий.
- Высокое качество проведения мероприятий (форумов, деловых миссий, стратегических сессий, круглых столов, семинаров и др.).
- Умение консолидировать мнение бизнеса.
- Присутствие в информационном поле на федеральном уровне.
- Качественные аналитические материалы.

Слабые стороны в работе АКИТ РФ включают:

- Убыточность операционной деятельности вследствие недостаточного количества членов и периодических неуплат членских взносов.
- Высокая зависимость от инструмента «промышленных кластеров».
- Низкий уровень взаимодействия с федеральными и региональными органами власти, в том числе в рамках реализации национальных проектов (за исключением наработанных ранее направлений).
- Дефицит кадров, снижение производительности труда в пиковые периоды нагрузки.
- Недостаток образовательных мероприятий для членов и сотрудников Ассоциации.
- Недостаточный уровень применения цифровых технологий при организации деятельности.
- Недостаточный уровень взаимодействия с членами Ассоциации, недостаточный уровень вовлеченности ряда членов Ассоциации в ее деятельность.
- Нехватка отлаженных каналов международных коммуникаций.

- Отсутствие системной работы с российскими и международными инвесторами.
- Низкая узнаваемость Ассоциации среди представителей российского бизнес-сообщества. Недостаток выстроенных каналов коммуникации с ведущими федеральными и региональными СМИ.

Возможности АКИТ РФ, которые могут привести к развитию организации и укреплению имиджа на российском и международном уровнях, включают:

- Участие в реализации национальных проектов, а также новых мер государственной поддержки, обеспеченных финансированием.
- Реализация инвестиционных проектов в промышленных кластерах (выявление инвестиционных ниш и привлечение мер государственной поддержки).
- Рост интереса частного бизнеса к промышленным технопаркам и наличие мер поддержки промышленных технопарков.
- Усиление роли общественных организаций в принятии решений органов государственной власти.
- Развитие международного сотрудничества, в том числе по линии ШОС и БРИКС.
- Участие в реализации проектов государственных компаний и государственных корпораций, в том числе в рамках диверсификации предприятий ОПК.
- Участие представителей Ассоциации в представительных органах государственной власти Российской Федерации.
- Спрос на обучение и повышение квалификации региональных команд, ответственных за привлечение инвестиций, развитие кластеров и технопарков.

К основным угрозам, которые могут негативно повлиять на деятельность Ассоциации, включают:

- Упразднение или снижение объема финансирования мер государственной поддержки промышленных кластеров и технопарков.
- Ухудшение инвестиционного климата в России, приводящее к снижению инвестиционной активности предприятий реального сектора экономики. Пересмотр действующих инвестиционных программ крупных предприятий и корпораций.
- Дискредитация деятельности Ассоциации со стороны конкурентов или иных негативно настроенных групп.
- Снижение уровня взаимодействия с федеральными органами власти. «Выпадение» Ассоциации из действующей политической повестки и реализуемых национальных проектов.
- Обострение конкуренции между общественными и деловыми организациями за влияние на органы государственной власти и лиц, принимающих решения.
- Выход членов из Ассоциации.
- Снижение компетентности органов региональной власти.

Исходя из проведенного SWOT-анализа, сформулированы следующие стратегические приоритеты и стратегические ограничения:

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ:

Действие	Эффект
Увеличение количества членов и регионального охвата Ассоциации	Рост масштаба Ассоциации усилит ее общественный статус и роль в принятии решений органами власти
Развитие и повышение профессионализма команды	Повышение качества команды позволит участвовать в реализации

Действие	Эффект
	масштабных проектов крупного бизнеса и госкорпораций
Усиление вовлеченности в деятельности органов власти и в реализацию действующих мер государственной поддержки	Повышение частоты и качества взаимодействия с органами власти расширит диапазон инструментов поддержки, с которыми работает Ассоциация (в том числе в рамках национальных проектов)
Укрепление связей с крупными финансово-промышленными группами и общественными организациями	Надежное партнерство с крупным бизнесом обеспечит участие в реализации крупных проектов и повысит лоббистский потенциал Ассоциации
Повышение качества проводимых мероприятий	Качество организации мероприятий повысит востребованность Ассоциации в регионах и укрепит ее статус на международном уровне

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ:

Ограничение	Эффект
Недостаточное количество и платежеспособность членов	Убыточность операционной деятельности, снижение веса и уровня взаимодействия Ассоциации с органами власти и бизнесом, неспособность влиять на меры господдержки
Дефицит и «текучка» кадров	Снижение качества работы Ассоциации, потеря влияния на органы власти и бизнес
Низкий уровень взаимодействия с органами власти, зависимость от инструментов промышленных кластеров и технопарков	Разрыв действующих связей с органами власти, «выпадение» из повестки экономического и промышленного развития, неспособность влиять на меры господдержки



Ограничение	Эффект
Недостаточная вовлеченность членов в деятельность Ассоциации	Снижение лоббистских возможностей Ассоциации, выход членов, потеря влияния на федеральные и региональные органы власти

2. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Миссия АКИТ РФ – содействие устойчивому социально-экономическому развитию России и повышению ее конкурентоспособности путем консолидации усилий общества, бизнеса и власти, усиления межрегиональных и международных кооперационных связей и создания привлекательных условий для реализации инвестиционных проектов.

В рамках заявленной миссии **Ассоциация** стремится стать масштабной общественно-деловой организацией, объединяющей кластеры вокруг отраслевых технологических лидеров и инфраструктуру для развития конкурентоспособного бизнеса.

Стратегическое **видение** развития Ассоциации на перспективу до 2024 года:

- Ассоциация оказывает влияние на реализацию национальных проектов, инвестиционной и промышленной политики в Российской Федерации;
- Ассоциация включает членов не менее чем из 70% субъектов Российской Федерации;
- Количество членов Ассоциации не менее 250;
- Ассоциация представлена на международном уровне (наличие партнеров не менее чем в 10 странах, не менее 5 международных мероприятий ежегодно);
- Ассоциация содействует реализации масштабных инвестиционных проектов, формирующих облик российской высокотехнологичной промышленности;
- Представители Ассоциации избраны в составе представительных органов государственной власти.

Исходя из заявленной миссии и стратегического видения, определяются основные **ценности** Ассоциации:

➤ **Прозрачность, этика и репутация**

Ассоциация стремится обеспечить своим членам и партнерам конкурентное преимущество. Мы строим партнерские отношения на долгие годы, основываясь на взаимном уважении, порядочности, надежности, доверии и честности.

➤ **Компетентность и требовательность к качеству**

В рамках реализации проектов Ассоциация уделяет пристальное внимание качеству выполняемой работы для достижения 100% результата. Удовлетворение потребностей членов и партнеров является безусловным приоритетом нашей организации.

➤ **Опережающее развитие, гибкость и адаптивность**

В рамках реализации своей деятельности Ассоциация использует лучшую мировую и российскую практику и адаптирует ее под каждый реализуемый проект. Каждый проект уникален, и нет универсальных решений.

➤ **Сохранение и преумножение интеллектуального капитала**

Человеческий капитал является главным активом Ассоциации, который способствует долгосрочному развитию ее членов. Мы уважаем стремление к личностному и профессиональному росту.

Ассоциация будет осуществлять свою деятельность в тесной координации с федеральными и региональными органами власти, ответственными за реализацию экономической и промышленной политики, государственными корпорациями и компаниями, институтами развития, финансово-кредитными учреждениями с целью системного развития промышленности и повышения инвестиционной привлекательности регионов России. Ассоциация будет использовать экспертно-аналитические

компетенции и широкую сеть партнеров для выявления новых точек роста в реальном секторе экономики, поиска и отбора перспективных инвестиционных проектов (инвестиционные ниши) и привлечения бизнеса в реализацию данных проектов.

3. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Деятельность Ассоциации в период до 2024 года будет сконцентрирована на следующих ключевых направлениях:

- Содействие реализации национальных проектов и государственных программ Российской Федерации;
- Совершенствование нормативно-правовой базы в сфере инвестиционной и промышленной политики. Повышение эффективности и прозрачности мер государственной поддержки инновационной и промышленной инфраструктуры и промышленных кластеров;
- Повышение инвестиционной привлекательности регионов. Развитие территорий с преференциальными режимами;
- Повышение эффективности функционирования инновационной и промышленной инфраструктуры. Развитие кластеров и промышленной кооперации;
- Консолидация и представление интересов членов ассоциации в органах государственной власти, органах управления корпораций, общественных организаций;
- Содействие иностранным инвестициям, трансферу передовых технологий и выходу российских компаний на зарубежные рынки.

4. ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АССОЦИАЦИИ

1. Взносы членов Ассоциации
2. Консалтинговые услуги (научно-исследовательские работы по направлениям специализации Ассоциации, методическое и консультационное сопровождение создания и развития кластеров, технопарков и особых экономических зон)
3. Проведение мероприятий по формированию кластеров и технопарков в регионах
4. Образовательные услуги
5. Платное размещение информации в аналитических материалах Ассоциации
6. Привлечение спонсоров при проведении ключевых мероприятий Ассоциации

5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



АССОЦИАЦИЯ КЛАСТЕРОВ
И ТЕХНОПАРКОВ РОССИИ

№	Наименование целевого показателя эффективности	Факт	Факт	План	Прогноз			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
БЛОК 1. - КАЧЕСТВО РАБОТЫ С ЧЛЕНАМИ АССОЦИАЦИИ								
1.1	Количество членов, ед.	82	91	115	140	175	210	250
1.2	Количество регионов России, на территории которых осуществляют деятельность члены Ассоциации, ед.	42	47	49	51	54	57	60
1.3	Количество членов Ассоциации, получивших федеральную гос. поддержку при участии Ассоциации, ед.	7	12	18	24	32	40	50
1.4	Объем государственной поддержки, полученной членами Ассоциации, млн руб.	1 000	1640,8	2 500	3 500	5 000	6 500	8 500
1.5	Доля членов, принявших участие в мероприятиях Ассоциации, %	50%	58%	60%	65%	70%	75%	75%
1.6	Количество членов, принявших участие в программе субконтрактации	-	-	10	20	30	40	50
БЛОК 2. – ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ								
2.1	Совокупный объем выручки Ассоциации, тыс. руб.	13 390	14 395 / 22 412	25 020	27 850	31 940	36 130	41 350
	В том числе:							
2.2	Объем членских взносов, тыс. руб.	6 125	9 590	12 120	14 750	18 440	22 130	26 350

№	Наименование целевого показателя эффективности	Факт	Факт	План	Прогноз			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
2.3	Объем доходов Ассоциации от ведения уставной деятельности (за исключением членских взносов), тыс. руб.	7 265	12 822	12 900	13 100	13 500	14 000	15 000
2.4	Доля членов, осуществляющих на регулярной основе оплату членских взносов, %.	70	75	74	76	78	80	82
2.5	Отношение объема членских взносов к объему операционных расходов, %	45,0	50	50,3	55,7	59,8	66,0	75,0
БЛОК 3. – МЕРОПРИЯТИЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ								
3.1	Количество мероприятий, организованных Ассоциацией, ед.	16	31	30	30	30	30	30
3.1.1	В том числе – количество практических сессий в регионах, ед.	10	15	15	15	15	15	15
3.2	Количество проведенных заседаний комитетов, ед.	2	4	4	4	4	4	4
3.3	Количество форумов федерального уровня с участием Ассоциации, ед.	6	8	8	8	8	8	8
3.4	Количество международных мероприятий, проведенных с участием Ассоциации, ед.	5	14	10	10	10	10	10
3.5	Количество адресов в базе зарубежных рассылок, ед.	-	500	800	1000	1200	1500	2000
БЛОК 4. - ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ								

№	Наименование целевого показателя эффективности	Факт	Факт	План	Прогноз			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
4.1	Количество проведенных образовательных мероприятий, ед.	0	4	6	8	8	8	8
4.2	Количество обученных представителей технопарков и кластеров, ед.	0	100	150	200	200	200	200
БЛОК 5. – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ИНСТИТУТАМИ РАЗВИТИЯ								
5.1	Количество комиссий, экспертных советов и иных органов с участием представителей Ассоциации, ед.	5	9	12	15	18	20	20
5.2	Количество заключенных за календарный год соглашений о сотрудничестве, ед.	11	21	8	10	12	15	20
БЛОК 6. – МЕДИА АКТИВНОСТЬ								
6.1	Количество публикаций в федеральных и региональных СМИ, ед.	450	549	600	700	800	900	1000
6.2	Количество комментариев и интервью в федеральных СМИ	-	67	70	80	95	110	150
6.3	Количество подписчиков в социальных сетях	1800	2518	8000	10000	12000	15000	20000
6.4	Количество уникальных посетителей интернет-сайта, ед.	18500	25899	25000	30000	33000	35000	40000
6.5	Количество реализованных PR-проектов, ед.	2	4	4	4	4	4	4
6.6	Количество адресов в базе рассылки дайджеста, ед.	1000	1912	2000	2100	2500	3000	5000

№	Наименование целевого показателя эффективности	Факт	Факт	План	Прогноз			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
6.7	Количество вовлеченных пресс-служб членов Ассоциации, ед.	-	55	60	70	80	100	120
6.8	Количество англоязычных публикаций на сайте Ассоциации, ед.	-	29 (не менее 1 в месяц)	12 (не менее 1 в месяц)	12 (не менее 1 в месяц)	12 (не менее 1 в месяц)	12 (не менее 1 в месяц)	12 (не менее 1 в месяц)
БЛОК 7. – АНАЛИТИКА								
7.1	Количество ежегодных аналитических обзоров	3	2	3	3	3	3	3
7.2	Количество участников рейтинга технопарков	39	41	47	50	55	60	65
7.3	Количество ссылок на аналитические материалы Ассоциации в электронном виде или размещений материалов на интернет-ресурсах	-	55	70	80	90	100	120
7.4	Количество реализованных международных аналитических проектов (по линии международного сотрудничества ФОИВ и/или международных организаций)	-	1	2	2	2	2	2
7.5	Количество реализованных аналитических проектов с центром компетенций ГУУ / НГТУ	-	-	1	1	1	1	1